

日本福祉大学経済学会・日本福祉大学福祉社会開発研究所『日本福祉大学経済論集』  
*The Journal of Economic Studies, Nihon Fukushi University*

第30号 2005年2月

## 中国企業の創業と発展

--- 日本との対比を視野に ---

### An analysis on Rapidly Growing Chinese PEC (Private Excellent Companies) and Flourishing SMEs: Possible Development Course of Business Structure in Future

岩 田 龍 子  
Ryushi IWATA\*

#### Abstract

In recent China, we find not a few rapidly growing private companies. Many of them have humble starts with small amount of initial investment, but have attained amazing success by keen understanding of entrepreneurial opportunities, adopting new radical strategy and management system, diversifying their activities into promising business areas. We also find SMEs actively developing in various fields..

The key point is: which is more significant, keen understanding of entrepreneurial opportunities or the amount of initial investments in order to attain business success? The author's analysis of data shows that the abilities of enterprising largely affect the results, while the amount of initial investment is not so much.

It is known, in some of the well matured economy, a well establishment of integrated big business might weaken SMEs' vitality and result in the economic decline. However, well integrated big businesses do not prevent SMEs from active development, the economy keeps its vitality. In this paper, the author found through the survey that both of the above typies of business enterprises are active and keep their vitalities in China so far. So it can be said the future of Chinese economy is very much interesting in this perspective.

---

\* Professor, Faculty of Healthcare & Business Management, Nihon Fukushi University

## 1 問題の焦点

この10数年間、中国では、企業機会への鋭い知覚と積極的な経営によって、急速な成長を遂げつつある私企業群が目につく。これらの企業は、斬新な経営戦略と経営システムの採用によって活き活きと活動し、急速な成長を遂げつつある企業群である。この種の企業は、その急速な発展によって、経済界に次第に重要な地位を占めつつある。筆者は、1993年以来、特に2001年を中心に有力私営企業5ケースを含む私営企業約20ケース、インキュベータ2ケースの調査を行い、その動向について明らかにするとともに、この有力私営企業群をPEC=PRIVATE EXCELLENT COMPANYと名づけ、中国企業の発展に対するそのインパクトについて注目してきた<sup>1</sup>。

その論旨の概要は、以下の通りである。すなわち、いくつかの有力な事例に照らして、PECの発展は疑うことのできない事実であり、もし国有企業が、その革新と発展に追従できないならば、それは、産業の中核を担う国有企業群の周辺に起こりつつある経営革命と見なすべきものであるのに対して、もし国有企業の多くが、PECが示したよう経営革新と発展をなし得るならば、PECは、経営革新におけるリーディングセクターとしての役割を果たしつつあるというものである。その後2002年から2003年にかけて行った国有企業の調査とをあわせて検討すると、国有企業にとっての不利な状況が確かに存在すること、にもかかわらず、一部国有企業が、経営革新において多大な成果を納めていること、しかし「抓大放小」（大型で重要な企業は国有のもとに置き、小型でかつ重要性の低い企業は民間に売却する）方針のもと、弱小な中小国有企業の売却・民営化が行われている現在、有力国有企業の経営革新がなおかつPECのそれに追隨するのが困難であるならば、国有企業の地盤沈下は避けられないのではないかというものである<sup>2</sup>。

本稿では、まずPECの状況について概観し、そこに見られる創業と発展の特徴について整理すると共に、2001年を中心に行った中小企業177ケースのアンケート調査を、日本での調査116ケースと対比することによって、中国および日本における中小企業の発展力やその根底をなすいくつかの特徴を明らかにし、両国における経営発展の型を理解するように勤めた<sup>3</sup>。

## 2 優良私営企業（PEC）の経営革新

さて、調査したPECの多くに見られる顕著な特徴としては、

小資本での創業

出現しつつある有望な企業機会への鋭敏な感覚

意欲的で挑戦的な人材の糾合<sup>4</sup>

思い切った戦略と管理システムの採用

その結果としての急速な成長と多角化・集団化、とくに高度技術を要するような産業への果敢な挑戦

などを挙げることができる<sup>5</sup>。

このような企業の創業と発展を支えた要因のうち、それなくしては企業のかくも目覚ましい発展はあり得なかったと考えられるような、中核的要因と、不可欠ではないが発展に貢献したと考えられる促進要因とを区別しながら、多様な促進要因や制約要因の渦巻く中で、成功への中核的な役割を果たしてきたと考えられる諸要因に、光を当てたいと思う。

### 3 起業資金と企業機会の認知

#### 1) 事例1：新希望集団 民営企業ナンバーワンとされる「新希望集団」の場合（2001年成都調査）

1982年に、4人の兄弟が、腕時計や自転車を売って1000人民元の資金を調達、鶏の飼料を製造する家族企業を設立した。

1982年頃の1000人民元が、どの程度の資金規模であったのかを正確に計算するのはむずかしいが、当時の日本円に換算して5万円程度ではなかったかと推察される。1980年代後半、巷間、物価が日本の10分の1、給料が100分の1といわれていた点を考慮しても、決して大きな資金規模であるとはいえない。この企業は、その後次第に発展を遂げ、その過程で、4兄弟の間に、戦略についての違いが明確になって行った。このため創業10年後の1992年、4兄弟の間で、正式に財産を分割する事になった。その分割原則は、

- (1) 創業企業の財産については、4兄弟で同じ権利を持つ。
- (2) それ以後、多角化し発展した部分は、4兄弟の関心と希望に沿って調整しながら、分割する。

というものであった。そして、IT専攻の長兄は、セントラルクーリングを中心に、次兄は、飼料を中心に上海にその拠点を移し、三兄は、農業専攻の為、飼料ビジネスの発展にもっとも貢献してきたにも関わらず、むしろ一流サービスのホテルに関心があり、ホテル業を中心に業務を展開し、そして、なかでも大きな成功を納めたとされる末弟の劉永好氏（2001年に面接調査）は、成都で飼料・食品から出発して、のちにIT、不動産へと発展する道をたどり、創業後19年、分割後10年弱の2001年現在、その経営は、「新希望集団」として、78企業、従業員10,000名の規模に達している。

劉永好董事長に、「董事長として、もっとも大切に思うこと、心を砕いていることはなんですか」と質問したのに対して、劉氏は、「企業の成長のスピードが速すぎて、管理がついてゆけない。当社は、民営企業としては、歴史の長い方で、これまで多くの人材を育ててきたが、多角化するための人材の不足が一つの問題である」と答えている。なかでも足りないのは、子会社の経営者に任命できるほどの人材が、なかなか見つからないことである。このため、子会社の経営者クラスは、スカウトに頼っており、時に他の会社の社長をスカウトすることもあるという。

この事例は、中国のこの時期には、小資本の創業にも十分な可能性があり、資金調達は、多く

の庶民にとって手の届かぬほどの制約要因ではなかったことを興味ぶかく示している。つまりそれは、起業の成否を決定づけるような中核的要因ではなかったと考えられる。結論を先取りしていうと、中国では、こうした状況は、その後も大きく変化してはいない。この点については、本稿の後半部分で、調査データをもとに詳しく扱っている。

大きな成功を収めた劉永好氏は、自らの活動を振り返って、その成功の原因を2つあげている。その一つは、企業機会に対して敏感であること、もう一つは、はじめの仕事をしっかりやること（劉永好氏は、「まじめにやること」という表現を使っている）である。後者は、土台となる基礎ができるまで、右顧左眊しないで、現在従事している仕事をしっかりやることを意味する。次の例は、この両者を鮮明に示している。

ある、無名の若者が、ハイテク技術に優れたアイディアを得て、成功した企業家たちに応援を求めた。このとき呼びかけに応じたのは、劉永好氏ただ一人であったという。劉永好氏は、資金の面倒を見るとともに、この若者にのびのびと活動させた。この企業は、やがて、ハイテク企業として成長した。この事例は、企業機会を鋭敏にとらえるセンスと、自分の業務を「まじめ」に発展させ、いち早く強力な基盤を作り上げていた劉永好氏の成功を、見事に描き出している。

## 2) 事例2 華坤集团公司（1993年第1回面接調査、2000年第2回面接調査）

華坤集团公司の場合も、新希望集团の場合と同様、資金と企業機会の認識の関係を鮮明にしている。このグループの総帥、張坤平氏は、自分の悲惨な生い立ちについて、次のように述懐している。

「1歳のとき親が離婚。母は文化局映画館に勤務していた。姉と本人と3人の暮らしはひどく貧しかった。正月でも餅を食べられなかった。油っぽい肉を野菜と煮てたべた。貧困から抜け出すために努力する気持ちが強かった。11歳のとき、一年間学校を休み、母の働く映画館で、自転車を預かって料金を取る仕事をはじめた。人と交代でこの仕事をして、料金は安かったが、みなで分けた。アイスクャンディーを売ったりもした。いろいろな仕事をしたので、経験は豊かである。節約の気持ちも強く育った。

その後学校に戻ったが、16歳のときに田舎へゆかされた（下放）。大きな失敗は教育を受けられなかったことである。軍隊にはいって随分書物を読んだ。このようにして、人とももの扱い方を学んだ。このことは、経営者となった後大いに役立った。

その後工農兵学生として職業大学（短大）に学んだ。特殊な社会的背景のもとで、あらゆる仕事に従事した。たとえば、1988年には、入れた茶を屋台で売った事もある。すぐに真似をする人たちが現れたので、次の商売を工夫して、お茶売りを止めた。いろいろの物を販売した。量的には少ないが、衣料の販売もやった。」

このようにほとんどゼロからの出発をした張坤平氏は、1990年に、偶然の機会から三菱重工の代理店として、クーラーの販売を手がけた。成績がよかったので、その後安徽省で唯一の代理店になった。苦しい時代の経験がものをいったのであろう。張坤平氏の場合、このようにささや

かなチャンスでも、それを活かして、企業の基盤を充実させる能力が、企業を成功に導く重要な要素であると思われる。

この商売が軌道に乗って、1994年（第1回面接調査の翌年）には、5～6000万人民币の利益を得た。こうして得た資金の有効活用のため、このころすでに新たな戦略について考え始め、この戦略にそって、後に不動産主体の企業活動に転換した。そして張氏の企業は、1996年には合肥市でも有数の企業にのし上がっていた。クーラーの販売店を開いた僅か6年後のことである。張坤平氏はいう。

「自由に使える金額が大きく、早く使わないと、クーラーの市場がだめになったとき、困ると考えて、現在会社が入っているこのビルを建てた。」

このビルは、13ヶ月で完成し、94年末ないし95年始めには入居となった。オフィスビルで、企業に貸し出している。こうして不動産業が活動の主体となった。

ついで、合肥高新区の中に土地使用権を買い、将来ハイテク関係の工場を作る予定である。土地は、国の物だが、建物の建築費用は全額出資し、こうして、政府の開発計画に加わった。

97年には、新しい町づくりをはじめた。4万平方メートルの土地に、一億人民币を投下し、ショッピングセンターを作った。この敷地の内の、

1万平方メートルを住宅用地とし、

1.3万平方メートルをオフィス用地とし

1.5万平方メートルをショッピングセンター用地として、

すでに錦華広場と呼ばれるスーパーマーケットはすべて完成している。

張坤平氏の事例も、頭を使い企業機会を鋭くつかみ、これを実現することが、資金の外部調達よりも重要である事を明確に示している。いうまでもなく、促進要因としての資金の重要性は、基礎を築いた後の劉永好氏の発展や、クーラーで莫大な資金を蓄積した後の張坤平氏の活躍に明らかに示されているが、これらは、鋭敏な企業機会の把握、積極果敢な経営、膨大な利益の実現、その内部留保による急速な発展と集団化の形をとっている。

このように、張坤平氏は、小さな機会を全力で活かし、豊富な資金を獲得した後、さらなる企業機会を求めて、果敢に行動を起こしている。

張坤平氏は、言う。

「現在、夜遅く帰っても、深夜のニュースはかかさず見ているし、その日の新聞は、隅から隅まで読む習慣になっている。逆境のため、先を見る目が養われたと思う。」

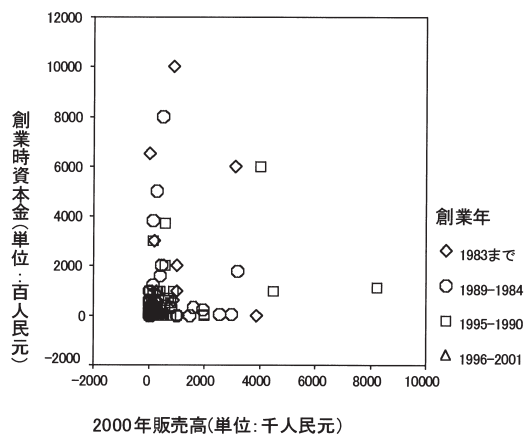
自分が、ここまで成功した理由として、張坤平氏は、

頭は人より優れていること、

物事をよく見ていること、

万事細かく観察していること、の3つを挙げている。

タブーは、怠けてものを考えないで行動すること、雇いたい人は創造的に考え、まじめにやってくれる人であるという。



グラフ1 中小企業の創業資本金と2000年の販売高

#### 4 調査データが示す起業と発展の傾向

##### 1) 起業資金と企業機会への感覚

改革開放以後における中国の経営発展にあつては、創業資金の調達よりも、経営者の能力ことに新たな企業機会に対する鋭い感覚および成長を支える人材の確保こそが、企業を成功に導く中核的な要因であることを、以上2つの事例は示唆している。次にわれわれの調査結果について見る。

<グラフ1>は創業時の資本金と2000年における販売高との関係を示している。このグラフで明らかなように、成功企業（すなわち2000年において高い販売高を示し、その成功を推測させる企業）の多くが、零細な資金で創業し、その後大きく発展したことを示している。ここで、創業時と2000年の資本金を比較することも可能であるが、資本金の場合、過小資本など、成長の実態を正確に示さないこともあり得るので、販売高を取り上げた。またこの点、従業員数で比較しても、販売高の場合とそれほど大きな差は認められない。

他方、かなりの創業資金をもって起業したにもかかわらず、その後さしたる成長を示していない企業も少なくない。この時期の中国の場合、創業資金の額がその後の成功とは、さして関連がないことを示している。

#### 5 零細資金、内部留保型の発展

以上のような、「零細資金での創業、優れたアイデアの実現、高い利益率と膨大な内部蓄積、急速な発展」型の起業及び企業発展は、産業化の初期にしばしば現れる形態で、米国でも日本でも歴史上顕著に起こっている。いわば「新興産業国型」の発展である。

米国の場合、19世紀における巨大企業の発展は、主要な2つのタイプに区分することが出来



る。その一つのタイプは、多くの企業家の目にあきらかな企業機会を目指して、零細資金での起業が活発に行われ、多数の参入によってたちまち過剰生産に陥り、トラスト (pool) の形での統合が試みられた企業群である。綿実油 (cottonseed oil)、ウイスキー (whisky)、砂糖、多くの鉄鋼二次製品、すなわち、鉄線・ブリキ・鋼管・薄板・橋梁・ブリキ缶などがその代表的な事例である。今ひとつのタイプは、新たな企業機会への鋭い感覚をもち、巨大な企業機会を実現する上での厳しい制約要因を克服するたくいまれな能力によって、ごく限られた起業家のみがこうした新産業に参入し、成功を勝ち得たタイプの産業で、「零細資金での創業、優れたアイデアの実現、高い利益率と膨大な内部蓄積、急速な発展」を典型的な形で実現した企業群である。刈入れ機 (harvester)、紙巻タバコ (cigarette)、電機製品 (electrical manufacturing)、バナナ (banana)、鉄鋼一次製品 (primary steel production) などは、その大変に興味ぶかい例である。1980 年代から 1900 年代の間に、こうした企業が続々と現れている。いずれの場合にも、この時期の米国では、起業機会の規模が極めて大きく、かつその規模が急速に拡大しつつあったために、特定の産業の中で 80 から 90% という大きなシェアを占める巨大独占企業が急速に発展した。問題意識からすると、この第二のタイプが興味ぶかい<sup>6</sup>。

日本の産業化の初期にも、「零細資金での創業、優れたアイデアの実現、高い利益率と膨大な内部蓄積、急速な発展」型の起業及び企業発展は、活発に行われた。しかし、日本の場合には、米国とは大きく異なる条件の下で異なる発展過程が出現した。その特殊な条件というのは、資力・人材・情報・経験などをいち早く獲得・結集した、いわば経営活動の核が早期に形成され、これら核をなした企業群が、新たな企業機会を積極的に取り込んで多角的な発展を遂げていったこと (財閥の形成)、零細資金で起業しある程度の発展を成し遂げた後、不況のたびごとに不振に陥った多数の企業を、財閥企業が次々に吸収・合併するなど、集積と集中とを繰り返し、コングロマリット型の産業構造が急速に発展したことである。第二次大戦前の日本では、このような発展の結果、高度に集中した企業支配構造が現れている。1928 年におけるその姿は、驚異的である。わずか 4 つの財閥グループが、日本の経済に圧倒的なシェアを占めるに至っている<sup>7</sup>。

第二次大戦後にもソニーやホンダなど華々しい事例が現れてはいるが、一時期の大型スーパー

表 1 払込資本金の支配比率 (1928 年)

	4 大財閥 *	10 大財閥 **
金 融	49.7%	53.0%
重工業	32.4%	49.0%
軽工業	10.7%	16.8%
その他	12.9%	15.5%
合 計	24.5%	35.2%

\* 三井・三菱・住友・安田

\*\* 4 大財閥のほかに、鮎川・浅野・古川・大倉・野村を含む

出典 持株会社整理委員会 『日本財閥の解体 資料』 468-469 頁

表2 財閥による支配・関連会社数（1928年）

	支配会社	関連会社	合 計
三 井	97	33	130
三 菱	65	54	119
住 友	30	35	65
安 田	46	43	89
浅 野	45	30	75
大 倉	53	57	110
川 崎	36	16	52
古 川	20	15	35

出典 高橋亀吉『日本財閥の解剖』p. 52, 107, 162, 191, 239, 264, 317, 338 から作成<sup>8</sup>

やIT関連など特殊なケースを除くと、この型の発展は、戦後の日本では、次第に難しくなっているように思われる。

しかし、盛んな新産業の創出・勃興などの条件が整えば、「成熟産業国」にも同様の発展が起こる可能性がないわけではない。多くの新産業を創出してきた米国、ベンチャー企業の盛んな米国などでは、この過程が繰り返し活発化する傾向が認められる。このような発展の型をここでは「複合型」と呼ぶことにしよう。

他方、大企業の発展以後、大企業によるさまざまな産業への進出は見られるが、大企業の圧力の下で、中小企業の企業活動・成長がそれほど活発に見られないような「成熟産業国型」の発展の型は、「単線型」と呼ぶことができよう。つまり、歴史の長い「成熟産業国」にも、「新興産業国型」の発展が繰り返し復活する型の国と、「新興産業国型」の発展から「成熟産業国型」の発展（さらに停滞）へと単線的に進行する国という二つのパターンを「理念型」としてその両極におくと、それぞれの産業社会の発展の姿を鮮明に捉えることができるように思われる。中国の企業構造が今後どのように発展するのか、日本が「単線型」であるのか「複線型」であるのかは、われわれにとって大きな関心事であるが、これは今後の課題としたい。

さて、中国の場合、零細な資金で起業し急速な発展を成し遂げるという、「新興産業国型」の発展が活発に行われているが、他方、先にみた「新希望集団」や「華坤集团公司」のように、安定した基礎を築き終えた諸企業が、ハイテク産業や薬品など、将来有望と思われる産業に盛んに進出するという「成熟産業国型」の発展が見られ、その勢いはきわめて盛んである。しかし、広大な中国では、有力国有企業の活躍もあり、日本財閥型の集中が起こるとは当面考えにくく、「複合型」の発展が急速に出現しつつあると考える事が可能である。

問題は、PECの裾野を構成する多数の中小私営企業が、どのような発展力を秘めているのかという問題であり、この点での活力が十分でなければ、華やかなPECや合併企業の発展の陰で、中国も「単線型」の発展過程をたどる可能性が無いわけではない。中国企業の今日のバイタリティーや新たな工夫の続出についてみる限り、印象としてはこうした中小企業の活力は維持されるものと感じられるが、本特集の岩田奇志論文では、技術志向の弱さなど他の一面も示されており、こ



の点についてのより精緻な研究が望まれる。

以下、いくつかの問題について、日本の中小企業と中国のそれとの比較を通じて、その活動の実態と発展の特徴について検討する。

## 6 調査資料の語る日中起業活動の実態

### 1) 企業経営に関心を持つ年齢、関心・起業年齢

人々の間の、企業経営への関心は、起業活動と重要なかわりがある。そこでこの点についてみると、表3のように、企業経営への関心は、中国でやや若年者のウェイトが高いが、日本と中国との間で、それほど大きな差は見られない。進学率の高い日本としては、意外に若い頃からの関心が高いと見ることも出来よう。

また、実際に起業した年齢も、中国がやや若年に偏るが、それほどの差は見られない。〈表3・4〉

表3 経営に興味を感じ始めた年齢

国籍の%	国 籍	
	中 国	日 本
10代	22.8%	25.0%
20代	52.0%	42.6%
30代	18.7%	25.9%
40代	6.4%	5.6%
50代		.9%
合 計	100.0%	100.0%

表4 起業年齢と国籍のクロス表

国籍の%	国 籍		
	中 国	日 本	合 計
10代	3.7%	1.1%	2.7%
20代	52.2%	41.8%	48.0%
30代	29.1%	40.7%	33.8%
40代	14.9%	13.2%	14.2%
50代		3.3%	1.3%
合 計	100.0%	100.0%	100.0%

### 2) 経営者の前職・起業動機

経営者の前職にはある特徴が見られる。中国の場合、一般従業員の起業、経営経験者の起業が多いのに対して、日本の場合、圧倒的にホワイトカラーの起業に偏っている。起業動機として、

中国では、収入増と経営への興味が多く、前職への不満が日本より少ないが、日本の場合、夢の実現、前職への不満が多くなっており、「夢の実現」も解釈によっては、不満・脱サラの意味を併せ持っている可能性を考えておく必要がある。いずれにしても、中国で経営への積極姿勢が目立っている点、ホワイトカラーが多く、現職への不満が多い日本の場合とは、興味深い対照をなしている。〈表5・6〉

表5 経営者の前職

国籍の%	国 籍	
	中 国	日 本
一般従業員	25.7%	5.0%
農民	4.2%	
教員	2.8%	
幹部	19.4%	73.3%
自営業	6.3%	6.9%
経営者	19.4%	
軍人	.7%	
技術者	9.0%	1.0%
他の専門職	4.9%	10.9%
無職	7.6%	3.0%
合 計	100.0%	100.0%

表6 起業の主要原因

国籍の%	国 籍	
	中 国	日 本
後継者	2.9%	.9%
夢実現	32.2%	52.2%
前職に不満	7.6%	10.6%
収入増	12.3%	1.8%
経営に興味	18.1%	12.4%
経営者になりたい	6.4%	7.1%
市場と技術を持つ	9.9%	5.3%
親友から頼み	4.1%	3.5%
その他	6.4%	6.2%
合 計	100.0%	100.0%

### 3) 創業のための資金源

第1の資金源についてみると、銀行システムの不備からか、中国では、個人資金の比率が高くなっている。また数字的には低いが、家族・友人の資金が、日本より多いのはうなずける。〈表7〉

表7 第一資金源

国籍の%	国 籍	
	中 国	日 本
銀行ローン	40.6%	66.4%
ノンバンクローン		.9%
個人の預貯金	45.3%	24.1%
家族の資金	7.6%	4.3%
親戚から資金	2.9%	.9%
友人から資金	1.8%	
その他	1.8%	3.4%
合 計	100.0%	100.0%

## 4) 創業時の技術源と技術志向性

中小企業が、どのようにして技術を獲得・蓄積しているのかは、中小企業の発展性に大きな関わりを持っている。日本の場合、創業者自身の持つ技術と自社開発の比率が高い。中国の場合、創業者と家族の技術とを合わせると、日本の創業者の技術に接近するが、中国の場合、自社開発が少なく、外国の援助も少ないことから、中小企業のレベルでは、合併企業の場合のような外国技術の取り込みは、それほど活発ではないものと思われる。〈表8〉

表8 技術源

国籍の%	国 籍	
	中 国	日 本
創業者自身	36.6%	55.7%
雇用した技術者	19.9%	17.9%
創業者の家族	6.8%	2.8%
外国から	1.9%	1.9%
自社開発	13.7%	17.0%
その他	21.1%	4.7%
合 計	100.0%	100.0%

## 5) 成功要因

起業が成功する上でもっとも大切な要因は、中国で、資金・経営能力・勤勉が日本より高く、日本では「豊富なネットワーク」が、中国に比べて断然高くなっている。ネットワーク社会中国では、ネットワークの重要性がほとんど意識されておらず、逆に資金の重要性の認識が日本より高いのは、足りないものをより強く意識する傾向の現れであろう。しかし、現実には、先に見たように、小資金で創業し大きく発展を遂げた企業が中国には非常に多いことにも留意する必要がある。

同様に、ネットワークの形成に多大の努力を必要とするの日本の経営者が、ネットワークの重

表9 成功に重要な要素

国籍の%	国 籍	
	中 国	日 本
資金	13.5%	7.8%
運	5.3%	5.2%
経営能力	63.7%	40.0%
有力者の支持	2.3%	
勤勉	10.5%	10.4%
豊富なネットワーク	1.2%	27.8%
道徳精神	1.8%	1.7%
その他	1.8%	7.0%
合 計	100.0%	100.0%

要性を強く意識しているのも、興味ぶかい。アンケートや面接調査を解釈するときに、実態を反映する回答と心情を反映する回答とを注意深く区別する必要があることを示す好例といえよう。

<表9>

#### 6) 経営者が頼り信ずるもの <表10>

経営者が何を信じ頼りにしているかは、その経営姿勢とも関わる興味深い問題である。この経営者が信じ、頼りにするものは、中国では、圧倒的に「自分の能力」となっており、日本の場合、宗教心が、意外に大きな支えとなっているのは、興味ぶかい。他方、中国の経営者の場合、宗教意識はきわめて低い。社会主義のもとでの長年にわたる宗教の否定の結果であろうか？ この点、事務所に関羽の像を飾り寺院に多額の寄付をする海外華僑の場合との対比は興味ぶかいと思われる<sup>9</sup>。

表10 最も信じること

国籍の%	国 籍	
	中 国	日 本
神様の存在	1.2%	16.5%
宗教の教義	1.7%	5.8%
来世生まれ変り	1.7%	
占い	.6%	1.9%
聖人の予言	2.9%	1.9%
自分の能力	85.5%	50.5%
何も信じない	5.2%	5.8%
その他	1.2%	17.5%
合 計	100.0%	100.0%

## 7 中国と日本の企業経営の将来について

1) 中国の場合、企業活動が非常な活気にあふれているが、その長期の将来性についてみる場合には、外資の影響をのぞいて、その「裾野」である中小企業の活力・発展力について見る必要があると思われる。ことに小資本・市場志向型の企業が、資金力の充実に伴って、どのように技術への志向性を高めてゆくかは見逃す事が出来ない。

2) 日本の場合、長引く不況の中で、ややかすんで見えるが、技術の自社開発の活発な中小企業が、困難を梃子に、技術開発を機動力としながら、複合型の発展を実現できるか否かが、その将来を大きく決定づけるものと考えることができよう。両国とも、先に述べてような「複合型」の発展が実現できるかどうか、今後の課題としたい。

### 注

- 1 岩田龍子「周辺企業の経営革新と中国企業経営の将来——『周辺革命』か『リーディングセクター』か」(中国経営管理学会『中国経営管理研究』第2号 2002.3)
- 2 岩田奇志・岩田龍子「中国企業の所有形態と経営改革——国有企業の経営改革はどこまで進んだか——」『現代と文化』日本福祉大学福祉社会開発研究所 2003年3月
- 3 この調査は、陳立行日本福祉大学教授をプロジェクトマネジャーとする研究グループによるものであるが、とくに広大な中国での調査を担当された陳捷首都経済貿易大学教授の労を多としたい。なお、この研究は、日本福祉大学情報社会研究所、および文部科学省による科学研究費によって行われた。記して謝意を表する。
- 4 国有企業の人材登用に比べて、PECの場合、外部人材の吸収・登用が多いのは、成長が早すぎて、内部での人材育成が間に合わず、外部から導入する以外にないという、切羽詰まった状況の結果であると考えられる。この点については、とくに新希望集団の事例は興味深い。
- 5 国有企業の集団化が、技術的に近い関連産業の統合の形で行われる事が多いのに対して、PECの集団化が、日本の旧財閥のように、産業的に直接的な関連はなくとも、有望な産業へと多角化する傾向を見せているのは注目される。
- 6 拙稿 ENTREPRENURIAL OPPORTUNITY AND BUSINESS STRUCTURE - A Comparative Study of Business Conditions in: the United States, the United Kingdom, and Japan - 『武蔵大学論集』昭和47年12月
- 7 持株会社整理委員会『日本財閥の解体 資料』468-469頁
- 8 高橋亀吉『日本財閥の解剖』中央公論社 昭和5年
- 9 すぐれた將軍であったとされる三国志の英雄関羽が、富の神様になってしまった経緯は、今日一般の中国人にとっても明らかではない。しかし、章玉均氏(現在四川省人民協商会議副主席——岩田奇志との共同インタビュー)の解釈「それは、信義と誠実を重んじた関羽を崇めることによって、ビジネスマンとしての自分も信義と誠実を重んずることを表明しようとしたもの」という解釈は説得的である。しかし、今日、このような意味はすでに失われ、現世利益的な信仰に変質してしまったものと考えられる。成都(往年の蜀の都)にある「武侯祠」でも、関羽を「富の神様」と表現している。